



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA E O CRITÉRIO DEFINIDO COMO ESTRATÉGIAS E PLANOS: UMA BREVE ANÁLISE NO ÂMBITO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Ernani José Fortunato Lisboa Enke
Universidade Federal de Santa Catarina
ernanienke@gmail.com

Irineu Manoel de Souza
Universidade Federal de Santa Catarina
irineu.manoel@ufsc.br

Maurício Fernandes Pereira
Universidade Federal de Santa Catarina
mfpcris@gmail.com

Resumo

A administração pública tem sido tema em discussão, especialmente considerando-se a evolução nas formas de gerir a coisa pública. Ao longo desse período, surgiram diversos programas a partir de iniciativas do governo, sendo o Gespública um dos mais atuais. O referido programa traz o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), de forma bem estruturada, e que pode ser utilizado por qualquer órgão público, independente da esfera governamental da qual faça parte. Com destaque para o critério Estratégias e Planos, este estudo visa fazer uma breve releitura das características do referido modelo, e verificar sua utilização por parte das universidades federais, partindo de uma contextualização da Gestão Pública no Brasil. A metodologia adotada para esta pesquisa foi descritiva quanto aos objetivos, de abordagem qualitativa, e embasada na pesquisa bibliográfica e documental como procedimento para coleta de dados. Conclui-se com a pesquisa que a adesão por estas instituições é inexistente, considerando a aplicação na íntegra do Modelo de Excelência em Gestão Pública, especialmente devido a maior dificuldade de aplicação e manutenção de qualquer ferramenta de gestão, dadas às particularidades e complexidade inerente às universidades federais.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gespública. Estratégia. Universidades Federais.

1 Introdução

Há séculos, o mundo vem acompanhando uma série de alterações no Estado, a na forma de gerir este. Diversas mudanças surgiram ao longo da história, fruto, muitas vezes, de alterações no comportamento da sociedade. Estas modificações aconteceram em quase todo mundo, quando o Estado, aos poucos, passou a ter uma atenção mais voltada ao cidadão, especialmente no último século, e ainda, fortemente sentido nas últimas décadas. No entanto destaca-se a crise do Estado, manifestada de forma clara nos anos 80 (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A administração pública torna-se um tema em discussão, cada vez mais presente, especialmente considerando-se a evolução nas formas de gerir a coisa pública. Com este referido avanço, aumenta a procura pela excelência na prestação de serviços aos cidadãos. No Brasil, ao longo das últimas décadas, apareceram diversos programas a partir de iniciativas do governo que tinham como propósito melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo Estado ao cidadão. O êxito nisto se traduz quando há mais produtividade, menor custo e atendimento às necessidades da sociedade.

Dentre os tais programas, destaca-se atualmente o Gespública. Este traz o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), com novas características, que se molda a qualquer instituição pública que pretenda utilizá-lo. Desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), o modelo tem em sua base certos critérios que são utilizados como forma de pontuação, para a análise das tarefas executadas em linha com as diretrizes do programa, possibilitando a medição de sua evolução.

Desta forma, o objetivo desde trabalho, é contextualizar a gestão pública no Brasil e compreender um pouco do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), e o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), como programa voltado a ação estratégica, citando os critérios envolvidos na sua estruturação, com foco específico no critério Estratégia e Planos, o qual aborda essencialmente os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias (BRASIL, 2009b). Na sequência, será abordada a utilização do MEGP em algumas universidades federais, considerando-se a complexidade inerente aos órgãos públicos, mais especificamente a este tipo de instituição.

2 Gestão Pública

A administração pública é um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente. Salm e Menegasso (2009). Os principais modelos de administração pública são o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo.

Na Administração Patrimonialista, há a apropriação da coisa pública, ou seja, não há distinções entre os limites do público e do privado. Contudo, houve uma necessidade de determinação de tais limites e a separação entre o patrimônio dos governos (monarquia) e da população (cidadão) que, pagando por seus impostos, passaram a fazer imposições (PEREIRA, 2010a). De acordo com Souza (2009b) tal modelo imperou no Brasil até a década de 30, atuando como uma extensão do poder do soberano. O fato de não prevalecer atualmente, não significa, porém, que esteja extinto, uma vez que ainda são vistos indícios desta forma de gestão no país, verificada por meio de constantes apropriações indevidas de bens e recursos públicos, para uso próprio, particular, constituindo verdadeiros assaltos aos cofres públicos praticados por entes que deveriam promover o progresso da sociedade.

Já a Administração Burocrática foi uma importante forma de alavancar mudanças na forma de concepção do Estado. Surgida em meados do século XIX, com a meta de combater o

nepotismo e a corrupção patrimonialista, a administração da coisa pública se baseia em processos, impessoalidade, formalismo, carreira pública e hierarquia profissional, onde há um especial destaque para as regras e os controles no que tange as compras e carreira pública, no intuito de coibir abusos, ineficiência e incapacidade (PEREIRA, 2010a). Neste modelo há uma clara distinção entre o público e o privado, onde se percebe a separação entre o político e o administrador público. No Brasil ainda há é forte a presença da Administração Burocrática, porém com o Estado tornando-se maior, esta não mais atende de forma satisfatória aos seus propósitos. Surge assim, uma série de ações originadas a partir de projetos de desenvolvimento, que adquirem um sentido estratégico, ou seja, a administração pública gerencial.

A Administração Gerencial, conhecida como “nova administração pública” surge como resposta à crise do Estado, um modo de enfrentar a crise fiscal e uma estratégia objetivando reduzir os custos aplicados, tornando mais eficiente a administração dos serviços públicos, com vistas a proteção do patrimônio público contra interesses pessoais que caracterizem, por exemplo, a corrupção (ALMEIDA, CUNHA, ROSENBERG, 2009). O Estado passa a atuar como Estado gerencial, tirando o foco da responsabilidade direta pelo desenvolvimento econômico e social pela via de produção de bens e serviços. Dentre as grandes considerações acerca da inovação trazida por esta forma de gerir a coisa pública, sucintamente destaca-se a orientação do Estado para o cidadão; ênfase nos resultados, e não nos processos; transferência dos serviços sociais e científicos competitivos para o setor público não-estatal; valorização do trabalho técnico e autonomia da burocracia estatal, descentralização; e terceirização (BLISKA, VICENTE, 2001). Neste novo cenário é exigido um novo modelo de gestão pública, integrado e voltado para a excelência, mantendo sua condição de ser público, ou seja, respeitando suas características e particularidades.

2.1 Excelência em Gestão Pública

Frente a constante evolução da administração pública, verifica-se a necessidade da aplicação de inovações, alterando-se as configurações usuais das formas de gestão. Já há algum tempo, é senso comum que o investimento e a busca pela excelência em gestão são fatores determinantes na sociedade moderna. Mas a inovação que é proposta passa a representar um grande desafio, no que tange as principais características da “nova administração pública”, como a constante busca pela orientação do Estado para o cidadão e as orientações do Estado para resultados, como ações finalísticas. Tais ações visam facilitar a vida em sociedade quando postas em prática. O foco passa a ser a simplificação da vida do cidadão, elevando o padrão de servidos prestados ao mesmo, o que não é uma tarefa fácil.

Caracteriza-se desta forma a busca pela prestação de relevantes serviços à sociedade, que está em constante transformação, e por isso tornando-se fundamental que a utilização de modelos de gestão que capacitem as organizações públicas a inovar na execução das suas ações e permitam a desburocratização de forma a aplicar recursos com eficiência, eficácia e de forma efetiva. “A busca por produtividade, qualidade e velocidade gerou um grande número de ferramentas e técnicas gerenciais importantes” (MINTZBERG, et al., 2006, p. 35). Pode-se compreender que tratam-se de novos conceitos para a área pública, em linha com o que se pratica na iniciativa privada.

3 Gespública

Desde as últimas décadas, uma série de ações do governo visou à melhoria na qualidade dos serviços prestados pelo Estado e um incremento na produtividade. Especialmente a partir dos anos 90, foram consolidadas algumas iniciativas com intuito de

melhorar a gestão das organizações públicas, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, com vistas a tornar mais eficiente a administração dos recursos públicos, de forma a melhorar o atendimento às demandas da sociedade, e promover o aumento da competitividade do país.

Assim, o programa foi passando por algumas transformações quanto ao seu nome e foco, culminando no Decreto 5.378/05, de 23 de fevereiro de 2005 (BRASIL, 2005), o qual institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública). O referido programa é coordenado nacionalmente pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), e tem como missão “promover a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País” (PARANÁ, 2011), e deve ser visto como uma continuidade de outras ações e programas anteriores do governo, não caracterizando interrupções, cujos propósitos eram semelhantes e foram sendo adequados aos novos cenários.

4 Modelo de Excelência em Gestão Pública

Com o passar dos anos houve uma adequação nos programas nacionais de gestão e nos modelos adotados, chegando-se a atual configuração do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), sob o argumento de que a administração pública, mesmo considerando as idiossincrasias da natureza pública, deve ser excelente (BRASIL, 2008). Santos (2008 *apud* FERREIRA, 2009) afirma que o modelo fundamenta-se na adoção do pensamento sistêmico, onde relaciona os diversos atores internos e externos da organização, e mostra um modelo flexível, com uma linguagem acessível, respeitando as particularidades e limitações de cada organização, além de não indicar ferramentas ou práticas de gestão específicas, possibilitando a análise daquelas que são utilizadas pela organização, assim como seu respectivo desempenho.

A estruturação do MEGP foi fundamentalmente concebida quando claramente identificou-se que um dos maiores desafios do setor público brasileiro era de natureza gerencial, a partir da premissa de que a administração pública precisa ser excelente sem deixar de ser pública. O MEGP passou por uma série de contínuos aperfeiçoamentos visando acompanhar o “estado da arte” da gestão. A adoção de um Modelo de Excelência especialmente focado na Gestão Pública foi necessário devido à existência de conceitos, linguagem e princípios característicos das organizações de natureza pública. Tal modelo visa orientar as organizações públicas na busca por aperfeiçoamentos de caráter gerencial, ao passo que permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e organizações da iniciativa privada, além de proporcionar, também comparação com organizações estrangeiras (BRASIL, 2008). Para adequar-se aos desafios que surgem constantemente, o serviço público passa a contar com uma forte ferramenta, embasada em certos princípios constitucionais, além de fundamentos e critérios específicos, conforme mostrado a seguir.

4.1 Princípios da Administração Pública

Normas e procedimentos devem ser sempre atendidos de forma a respeitar-se a legislação vigente. Assim, os princípios constitucionais da Administração Pública (BRASIL, 1988, art. 37), são: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. Desta forma, a Gestão Pública precisa obrigatoriamente atender a tais princípios para ser excelente. Sucintamente, de acordo com o Documento de Referência 2008-2009 do Gespública (BRASIL, 2009a), os princípios podem ser compreendidos conforme abaixo:

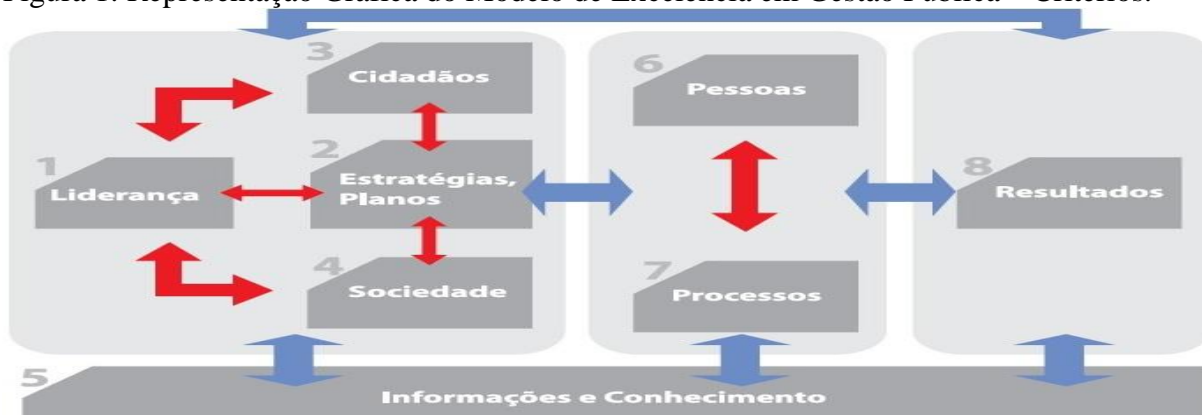
- a) Legalidade: estrita obediência à lei. Nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei;
- b) Impessoalidade: não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser prestados a todos os cidadãos-usuários indistintamente;
- c) Moralidade: pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública;
- d) Publicidade: ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução ao controle social;
- e) Eficiência: fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade.

4.2 Critérios do Modelo de Excelência em Gestão.

O MEGP tem como alicerce alguns fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea, norteados pelos princípios constitucionais anteriormente explicados, próprios da natureza pública das organizações. Tais fundamentos, visualizados na Figura 1, somados aos princípios constitucionais definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública. (BRASIL, 2008).

O Modelo de Excelência em Gestão Pública constitui a representação de um sistema gerencial composto por oito partes integradas, definidas como critérios, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão, tendo a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a atingir padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão. A Figura 1 apresenta graficamente o modelo, destacando a relação entre suas partes. Para cada critério, é pré-definida uma pontuação que servirá para medir o desempenho da organização, e compará-la com outras instituições, ou com ela mesma ao longo do tempo, de forma a efetuar as alterações e correções necessárias na constante busca pela excelência em gestão. De acordo com Mintezberg (2006), os gestores devem medir seu desempenho continuamente, de forma a atingir as melhores práticas.

Figura 1: Representação Gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública – Critérios.



Fonte: Gespública – Documento de Referência 2008-2009.

Os critérios seguem o estipulado pela Fundação Nacional da Qualidade (MODELO, 2012), sendo explicados a seguir. Estes funcionam como os pilares para o atendimento aos objetivos e cumprimento de missão do Gespública. Ao lado de cada critério, está informada a

pontuação que o mesmo recebe, de acordo com a publicação Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2010 (BRASIL, 2009b), chegando-se a um total de 1.000 pontos.

Critério 1 – Liderança (110 pontos)

Critério 2 - Estratégias e Planos (60 pontos)

Critério 3 – Cidadãos (60 pontos)

Critério 4 – Sociedade (60 pontos)

Critério 5 - Informações e Conhecimento (60 pontos)

Critério 6 – Pessoas (90 pontos)

Critério 7 – Processos (110 pontos)

Critério 8 – Resultados (450 pontos)

De acordo com o MPOG, na publicação Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2010 (BRASIL, 2009b), os critérios dividem-se em quatro blocos. Os critérios *Liderança*, *Estratégias e Planos*, *Cidadãos* e *Sociedade*, constituem o primeiro bloco, sendo este denominado de **Planejamento**. O segundo bloco, constituído pelos critérios *Pessoas* e *Processos*, representa a **Execução**. Já o terceiro bloco representado apenas pelo critério *Resultados*, caracteriza o **Controle**. Por fim, o quarto bloco constituído pelo critério *Informações e Conhecimento*, representa a **Inteligência da Organização**.

Os oito critérios explicados acima, ainda dividem-se em 23 itens. Porém, o propósito deste texto direciona-se ao primeiro bloco, descrito acima, focando especialmente critério 2, *Estratégias e Planos*.

O critério Estratégias e Planos examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional, formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos, e acompanha a sua implementação, visando o cumprimento de sua missão. Aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias (BRASIL, 2009b).

No MEGP a pontuação referenciada acima, para o critério Estratégias e Planos, está separada em dois temas principais: Formulação das Estratégias e Implementação das Estratégias, que juntas compõem os itens deste critério, cada um valendo até 30 pontos.

Para melhor compreender estas ações, cabe uma conceituação acerca do que compõe o critério destacado.

5 Critério Estratégias e Planos

5.1 Estratégia

Na ausência de uma disciplina adequada e procedimentos bem estabelecidos, o natural é que as pessoas, e estas dentro das organizações, ajam em resposta a estímulos e não em conformidade com os objetivos estratégicos da organização. Uma importante parte da gestão é o planejamento organizacional, que envolve pensar antes de agir. A estratégia não deve ser vista isoladamente, mas como um processo. Neste sentido, é pertinente a classificação adotada por Mintzberg, et al. (2001, apud BEPPLER; PEREIRA, 2013), que divide o processo estratégico em três partes, sendo: formulação de estratégias, momento onde são concebidas as estratégias; análise de estratégias; e formação de estratégias.

Assim, entende-se que não basta estabelecer o foco na formulação da estratégia, pois é preciso que haja uma boa execução. Ainda, compreende-se que há duas formas de analisar o processo de execução estratégica, sendo uma delas caracterizada como a mobilização de

recursos organizacionais como forma de por a estratégia pré-estabelecida em prática, e a outra que trata a execução estratégica como um processo emergente, ocorrendo à medida que novas variáveis são verificadas e analisadas. Cabe salientar que existem diferentes ferramentas de gestão que tem por finalidade relacionar a concepção e a execução, sendo o Planejamento Estratégico, uma delas.

As estratégias influenciam consideravelmente os fatores internos da organização, de acordo com (OLIVEIRA, 2010). Este ainda afirma que as estratégias atuam como instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores externos à esta. “Basicamente significa o caminho escolhido, as ações estabelecidas e adequadas para atingir os objetivos da organização” (PEREIRA, 2011, p. 16).

Toda vez que uma organização utiliza uma estratégia, há alguma intenção envolvida, algum objetivo. E para alcançá-lo é preciso que se lance mão de seus recursos, ou seja, executar ações sobre aquilo que se tem alguma ingerência.

A estratégia expressa como a organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos – tanto os existentes como os potenciais -, a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe. (PEREIRA, 2010b, p. 124).

Todas as ações de uma organização são estratégicas e falta delas, também caracteriza uma estratégia, ou seja, a omissão caracteriza uma estratégia. “Não há uma organização que não tenha estratégia, ela pode não estar formalizada, mas sempre existe uma, certa ou não, coerente ou não, mas existe” (PEREIRA, 2010b, p. 123).

De acordo com Oliveira (2010, p. 181), “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidas”.

De acordo com os documentos que norteiam o Gespública, o referido critério Estratégias e Planos divide-se em dois itens: Formulação das Estratégias e Implementação das Estratégias.

5.1.1 Formulação da estratégia

A formulação da estratégia como passo inicial no planejamento, deve considerar, conforme Oliveira (2006), uma série de aspectos como a própria empresa, seus recursos, seus pontos fortes e fracos, os pontos neutros, sua missão, desafios, metas, políticas e ambiente.

A formulação da estratégia pode ser também entendida como o momento da concepção da estratégia, estudada por muitos autores. Com relação a concepção da estratégia, para garantir que a mesma se adeque à realidade da empresa, destaca-se que os autores buscam elaborar metodologias racionais de criação e análise estratégica. (BEPPLER; PEREIRA, 2013).

Assim, percebe-se que formulação da estratégia está intrinsecamente ligada a estrutura e cultura da empresa.

As principais subatividades da formulação da estratégia como atividade lógica incluem identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da companhia e inclusão de algumas estimativas ou riscos para as alternativas discerníveis. Antes de fazer uma escolha, devemos avaliar as forças e fraquezas de uma empresa, além dos recursos à mão e disponíveis. Sua Capacidade real ou potencial de aproveitar as necessidades percebidas no mercado ou de lidar com possíveis riscos de ser estimada da forma mais objetiva possível (MINTZBERG *et al*, 2006, p. 79).

5.1.1.1 Formulação de estratégias no MEGP

Neste item é examinada a implementação de processos gerenciais os quais têm por finalidade a formulação das estratégias, destacando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo institucional da organização. Ainda, examina o processo de acompanhamento dos ambientes internos e externos, onde, de acordo com Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2010 (BRASIL, 2009b), indaga sobre:

- a) o processo de formulação das políticas públicas, quando pertinente, orientando para que a organização destaque como enxerga o universo institucional e os atores envolvidos nas políticas públicas das quais participa como formuladora e/ou executora, quando pertinente;
- b) o processo de formulação das estratégias da organização, orientando a organização para que apresente as principais etapas e as áreas envolvidas no processo;
- c) a consideração dos aspectos relativos ao ambiente externo no processo de formulação das estratégias, pedindo para que sejam destacados:
 - c.1) os aspectos considerados; e
 - c.2) como a organização se relaciona com outros órgãos e entidades para estabelecer parcerias com o intuito de melhor cumprir sua missão institucional;
- d) a realização da análise do ambiente interno, pedindo para que seja destacado como é considerado o conhecimento da organização;
- e) a avaliação e seleção das estratégias, pedindo para:
 - e.1) destacar as principais estratégias selecionadas e o alinhamento com o PPA (Plano Plurianual), a LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias), LOA (Lei Orçamentária Anual) e com os objetivos da organização e os respectivos aspectos fundamentais para o seu sucesso;
 - e.2) citar a forma como a organização insere o desenvolvimento sustentável na sua estratégia visando atingir resultados favoráveis nas áreas social, ambiental e econômica, quando pertinente;
- f) o envolvimento das áreas da organização e das partes interessadas, quando pertinente, nos processos de formulação de estratégias; e
- g) e a comunicação das estratégias às partes interessadas pertinentes para o estabelecimento de compromissos mútuos.

5.1.2 Implementação da estratégia

A implementação da estratégia pode ser entendida como o momento da execução. Tratando-se especificamente da implementação da estratégia, pode-se compreender que uma das formas de analisar tal processo é constituída pelo “momento de mobilizar os recursos organizacionais com vistas a colocar a estratégia pensada em prática, mantendo, assim, o desempenho organizacional dentro dos níveis desejados, tendo em vista o mapeamento ambiental realizado” (BEPPLER; PEREIRA, 2013, p. 50).

Outra forma, não prevista no MEGP, é a formação de estratégia. “Uma estratégia realizada pode surgir em resposta a uma situação que evolui, ou pode ser criada deliberadamente, por meio de um processo de formação seguido por implementação” (MINTZBERG, et al., 2006, P. 132). Por não ser tratada especificamente no MEGP, não será aprofundada a conceituação de formação de estratégias, destaca-se, contudo, que estratégias podem ser formadas a qualquer momento que a administração entenda como necessária.

A alta gerência gasta mais tempo e energia na implementação de estratégias do que escolhendo-as. Estratégias bem escolhidas fracassarão por causa da má implementação. Conseguir as estruturas organizacionais certas para determinada estratégia é, portanto, fundamental para o sucesso prático. (WHITTINGTON, 2002, p. 118)

5.1.2.1 Implementação de estratégias no MEGP

Neste item é examinada a implementação de processos gerenciais, os quais têm por objetivo assegurar o desdobramento, a realização, o acompanhamento e a atualização das estratégias da organização, sendo que, conforme o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2010 (BRASIL, 2009b), indaga-se sobre:

a) a definição dos indicadores para a avaliação da operacionalização das estratégias, o estabelecimento das metas de curto e longo prazos e a definição dos respectivos planos de ação; pedindo para:

a.1) apresentar os principais indicadores, metas e planos de ação, destacando aqueles relacionados à redução de custos e melhorias da qualidade dos serviços;

a.2) destacar como são feitas as projeções sobre os referenciais comparativos utilizados pela organização; e

a.3) destacar o envolvimento da força de trabalho na elaboração dos planos de ação;

b) o desdobramento das metas estabelecidas para as áreas da organização, visando assegurar a coerência entre os indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias e aqueles utilizados na avaliação do desempenho dos processos;

c) o desdobramento dos planos de ação para as áreas da organização, visando assegurar a coerência com as estratégias selecionadas e a consistência entre os respectivos planos;

d) a alocação dos diferentes recursos para assegurar a implementação dos planos de ação; pedindo para apresentar os principais recursos financeiros e não-financeiros alocados;

e) a comunicação das metas, dos indicadores e dos planos de ação para a força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas; e

f) a realização do monitoramento da implementação dos planos de ação.

Conforme orienta o MPOG, na alínea a.1 devem ser apresentados os principais indicadores relacionados aos cidadãos-usuários, à execução dos programas e das ações do PPA, à sociedade, às finanças e ao orçamento, às pessoas, aos processos de suprimento e aos processos finalísticos e de apoio. Já os indicadores citados na mesma alínea, referem-se aos cidadãos-usuários, à execução dos programas e das ações do PPA, à sociedade, às finanças e ao orçamento, às pessoas, aos processos de suprimento e aos processos finalísticos e de apoio, devendo ter seus resultados apresentados nos respectivos itens referentes ao Critério 8, que trata dos *Resultados*.

6 Gestão Universitária

Administrar uma organização, qualquer que seja, requer habilidades. Conforme Stoner e Freeman (2000, p.4) a administração é o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos estabelecidos.” Desta forma, buscas pelo aperfeiçoamento da forma de gestão devem ser recorrentes. Ao tratar-se de uma universidade, a complexidade inerente a gestão acentua-se. Este tipo de organização executa múltiplas tarefas (relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão), cada qual com metodologias de trabalhos próprias, sendo que apresenta uma condição de instituição especializada, Leitão (1985).

Para Chaui (2003) “a Universidade é uma instituição social e como tal exprime da maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo.” E a sociedade está em constante mutação (MEYER Jr, 2003), exigindo cada vez mais das organizações, em especial, das universidades as quais tem passado por uma larga expansão, porém ainda vivendo à margem das grandes discussões e transformações.

A complexidade inerente a gestão das universidades, reflete-se na dificuldade de implementação de estratégias, dadas as diversas formas de pensar e analisar o mundo existentes nestas instituições. Meyer Jr. (2003) já destacava as críticas sofridas pelas instituições de ensino superior brasileiras, com respeito a seus objetivos, rigidez de sua estrutura burocrática, ineficiência no uso dos escassos recursos, baixa qualidade do ensino ministrado, além da pouca pertinência social dos serviços educacionais prestados. Tratam-se de forças internas que tendem muitas vezes em direções opostas, e divergentes dos interesses institucionais maiores.

Desta forma, é importante planejar, pois vivemos em um mundo cada vez mais competitivo e, neste contexto, as universidades competem por estudantes e por recursos, buscando atraí-los de forma a manterem-se viáveis e desenvolver-se, na difícil tarefa de administrar os crescentes custos (BELL, 1989). O autor também cita seis áreas estratégicas de tomada de decisão, desenvolvidos pelo professor americano Robert Shirley, as qualifica, e propõe questionamentos no âmbito das universidades, já demonstrando naquela época uma atenção com a questão da gestão nas universidades, ainda não compreendida de forma clara no Brasil. Apenas citando-as aqui, tais áreas são: determinação da filosofia e valores; determinação de metas e objetivos; planejamento do *mix* de serviços; clientela; área geográfica de serviço; e vantagem comparativa. Anos mais tarde, em linha com esta abordagem fora lançado o livro “Marketing estratégico para instituições educacionais”, Editora Atlas, 1994, de Philip Kotler e Karen F. A. Fox.

Já no Brasil, a atenção para a gestão universitária é algo mais recente, e como no resto do mundo, há ainda muito o que pensar, planejar, inovar e fazer. Como estratégia, comumente abordado nas universidades por aqui, mas ainda pouco aplicado, ou não aplicado não íntegra por não cumprir-se com todas as suas etapas, destaca-se o Planejamento Estratégico. Porém na prática, de acordo com Meyer, Jr. (2003) a maior parte das transformações percebidas nas instituições de ensino superior brasileiras são originadas a partir de fatores externos, ou seja, as mudanças ocorrem de fora para dentro. Desta forma, as instituições acabam sendo reativas às circunstâncias, e não promotoras de mudanças e inovações.

Razões diversas como amadorismo gerencial, resistência à mudança, falta de visão administrativa, ausência de liderança, despreparo profissional, imediatismo gerencial e descrédito dentre os administradores quanto a sua eficácia, tem contribuído para que as abordagens administrativas não sejam levadas a sério pelos administradores universitários (MEYER Jr., 2003, pg. 180).

Meyer Jr. (2003) afirma que as universidades não podem ficar entregues a velhas práticas amadoristas e improvisadas, e salienta que estas instituições produzem e transmitem conhecimento, sem utilizá-lo em proveito próprio.

Esta é a realidade verificada comumente nas universidades federais brasileiras, que mesmo contando com excelentes profissionais de distintas áreas, ainda não encontram os meios mais adequados para canalizar os recursos de forma apropriada e direcionar as ações em prol dos objetivos institucionais. Isto deixa claro que há ainda uma longa estrada pela frente, e muito o que se discutir e pesquisar a respeito de estratégias nas universidades federais, e da Gestão Universitária em sua essência, uma vez que as universidades seguem enfrentando demandas as quais não podem ser atendidas pelas teorias organizacionais tradicionais (SOUZA, 2009b). Meyer (2005) diz que as universidades diferenciam-se como

organizações complexas, as quais demandam distintas, e próprias, formas de planejamento e gestão, e relembra que a complexidade das universidades enquanto organizações, é destacada por diversos autores na literatura, como Cohen e March, Baldrige, Millet e Weick, onde cada um desses contribui para uma melhor compreensão da complexidade organizacional das universidades.

7 O Modelo de Excelência em Gestão Pública e sua presença nas Universidade Federais

A gestão pública gerencial sugere uma nova forma de pensar com uma evidente necessidade de agir com competência gerencial, em busca da excelência, de forma a proporcionar os melhores resultados que atendam as demandas da população. Porém, mesmo que o MEGP, específico para o setor público, seja considerado válido e consistente, de acordo com o a realidade da coisa pública (FERREIRA, 2009), o Gespública parece não ter caído no senso comum, mantendo uma baixa adesão.

Conforme Lewis e Smith (1994) o termo qualidade precisa ser redefinido de forma apropriada ao contexto da educação superior, sendo diferente daquele utilizado na indústria e nos negócios. Apesar da diferença, conforme o autor, o fundamento e as características inerentes aos sistemas de qualidade são apropriados na educação superior, devendo ser aplicados e estimulados. “Para garantir a qualidade de sua gestão, é importante que as Universidades Federais identifiquem modelos de avaliação que proporcionem uma visão sistêmica de sua atuação” (FOWLER, 2008, p. 17).

Durante uma releitura do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) adotado pelo Gespública, e diante do estudo realizado, verifica-se que não há universidades que apliquem o MEGP integralmente, seguindo todas as orientações ali propostas, como forma a buscar a excelência em gestão, mesmo que algumas tenham ciência e entendimento, que de trata-se de um modelo, assim como outros existentes, que serve como uma importante ferramenta de gestão dentro das instituições. Porém, apesar do tempo que está em utilização, sua procura, sua compreensão e, especialmente, o comprometimento com as questões dispostas no programa, ainda são verificadas de forma discreta, considerando-se o universo de possibilidades constituído por todas as universidades federais do país.

No âmbito das universidades federais, a gestão destas instituições “constitui-se em especial espaço de estudo pelo fato de as universidades estarem vivendo um momento de transformações políticas e administrativas, aumentando assim as incertezas, o que se reflete diretamente nas atividades acadêmicas...” (SOUZA, 2009b, p. 27). No entanto, considerando-se tais transformações, apesar de a adesão a programas de qualidade poder ser considerada um fator crítico para o sucesso organizacional, não se observa uma adesão das universidades federais brasileiras a programas de qualidade (CORTE *apud* FOWLER, 2008).

8 Metodologia

A metodologia adotada para esta pesquisa foi descritiva quanto aos objetivos. Segundo Vergara (2013), mostra as características de certa população ou determinado fenômeno. Pesquisas do tipo descritivas, dentre outras finalidades, levantam opiniões, atitudes e crenças de determinada população (GIL, 1994). Possui uma abordagem qualitativa, sendo que teve embasamento na pesquisa bibliográfica e documental como procedimento para coleta de dados. De acordo com a classificação sugerida por Gil (2002, p.44-45), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Assim, foram selecionados e analisados materiais bibliográficos concernentes aos temas objeto de estudo desta pesquisa, tais como artigos científicos, livros e documentos oficiais, além de pesquisas eletrônicas através da internet e

consultas ao acervo bibliográfico de diferentes órgãos, universidades, centros acadêmicos e instituições de pesquisa, incluindo acesso e buscas aos sítios eletrônicos de todas as 59 universidades federais brasileiras.

9 Resultados da pesquisa

Diante das informações coletadas e consolidadas neste estudo, entende-se que programas do governo, propostos através de políticas públicas como ferramentas estratégicas, são recorrentes. Porém se observa que as organizações públicas não aderem a muitas destas iniciativas, exceto quando são mandatórias. Alguns motivos podem ser atribuídos, como problemas referentes à descontinuidade de processos em virtude das constantes trocas de gestão nos órgãos públicos, assim como a falta de informação, ou divulgação, relativa às ferramentas propostas, e até mesmo a não compreensão da ferramenta estratégica como opção de aporte à gestão.

Percebe-se assim, que persiste a lacuna quanto à implementação de programas de qualidade nas universidades federais, verificada por Fowler (2008), que salientou não existirem programas de qualidade formalmente implantados, e propôs, por meio de seu estudo, chamar a atenção da comunidade acadêmica (pesquisadores e dirigentes especialmente) e da sociedade para a necessidade de aplicação de instrumentos de avaliação continuada no Sistema Educacional Superior. Entende-se que o modelo proposto com o Gespública poderia constituir uma importante ferramenta estratégica para utilização no âmbito das universidades federais, com benefícios sentidos na sociedade como um todo. Mas o cenário neste sentido, ainda mostra-se como desfavorável para uma medição da utilização de tal ferramenta, dada sua pouca utilização. Há uma série de razões que podem ser relacionadas aos problemas na gestão universitária, como mencionados por Meyer Jr (2003), e citadas anteriormente, que podem levar a estagnação de ações, inércia, prejudicando a procura e tentativa de implantação de ferramentas que constituiriam fortes meios estratégicos que viriam ao encontro dos objetivos das instituições. Fowler (2008) aponta alguns motivos que podem estar relacionados a baixa adesão a programas de qualidade, como burocracia, falta de comprometimento de gestores, apego a regras e rotinas, e uma série de outras razões, como a presunção por parte de muitos dirigentes de que o notório saber lhes basta, como percebido por um dos gestores do Gespública em entrevista conduzida no seu estudo.

De fato seria especulativo tratar das motivações que levam, especificamente, a baixa adesão do MEGP. E isto tampouco caracteriza o objeto de análise desta pesquisa, que buscou fazer uma breve abordagem do Gespública, caracterizando o MEGP, e abordar sucintamente a sua utilização por parte das universidades federais. Mas certamente, as idiossincrasias inerentes às universidades, e os problemas característicos na gestão deste tipo de organização, influenciam diretamente nas ações, ou falta delas, referentes à adesão a programas de qualidade. A universidade “engloba jogos de poder, conflitos e disputas políticas, barganhas, manipulações e negociações encontradas na dinâmica das organizações acadêmicas” (MEYER, 2005), caracterizando por vezes ser um ambiente onde os interesses institucionais são postos em segundo plano.

Há de fato, algumas universidades federais que possuem equipes envolvidas com os assuntos do Gespública, como recentemente na Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), reunindo-se, capacitando pessoal para conduzir as atividades voltadas a aplicação e manutenção deste modelo, e produzindo documentos. Mas os encaminhamentos parecem andar a passos lentos. Podem ser citadas algumas universidades federais que têm ciência do programa e onde há certa atuação voltada a algumas diretrizes do Gespública, tais como:

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Universidade Federal do Tocantins (UFT); Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Há outras instituições que têm claras as suas Cartas de Serviços, como a Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) e Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA). Outra constatação da pesquisa, é que comumente as poucas iniciativas relacionadas ao Gespública ocorrem mais facilmente, ou apenas, nos Hospitais Universitários. A estrutura menor, se comparada a Universidade como um todo, pode permitir melhores adaptações. Como exemplo, têm-se os Hospitais Universitários da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Universidade Federal do Pará (UFPA); Universidade Federal de Alagoas (UFAL); Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF); e Universidade de Brasília (UNB), sendo esta última com ações no âmbito de toda Universidade.

As ações ocorreram muitas vezes entre 2010 e 2013, essencialmente, podendo ser caracterizadas como ensaios de aproximação ao programa, mas não adesão propriamente dita. Neste contexto, verifica-se que ainda é muito restrito o número de universidades federais que utilizam o MEGP, ao menos como base para suas ações e com certa divulgação interna, onde constata-se informações acerca do programa, compilações de conteúdo com ênfase na relevância em utilizar o programa, porém com pouquíssima prática, quando esta está presente.

Desta forma, no caso das universidades federais, a enorme gama de assuntos com que este tipo de instituição trata, sua estrutura, características e diversidade de agentes que se relacionam com elas, afetam e são afetados pelas suas ações, põe estas instituições numa situação muito mais complexa quando se trata de definir e executar suas tarefas, o que torna a tarefa de planejar em uma universidade federal um assunto de difícil condução, dadas suas particularidades.

10 Conclusões

Este trabalho teve por objetivo fazer uma breve releitura do Modelo de Excelência em Gestão Pública, com foco no critério Estratégias e Planos, e verificar a adesão ou conhecimento por parte das universidades federais brasileiras acerca da ferramenta.

Analisando-se o histórico da Gestão Pública no Brasil, percebe-se uma evolução na forma do Estado conduzir e avaliar suas ações. Diversas foram as tentativas para melhorar a eficiência na prestação de serviços ao cidadão, com destaque para as últimas décadas, através da Administração Pública Gerencial. Esforços são constantemente mantidos para que se busque a excelência em gestão.

Assim, destaca-se a importância das organizações públicas buscarem a melhor forma de gestão para uma adequada prestação de serviços aos cidadãos, buscando a excelência em gestão. Sob a ótica do Gespública, utiliza-se como parâmetro o MEGP, seus princípios, fundamentos e critérios pré-estabelecidos. Mesmo possuindo premissas fundamentadas nos aspectos de governança, governabilidade e gestão democrática, percebe-se que o Modelo de Excelência em Gestão Pública parece estar com sua adesão muito aquém do esperado. Esta baixa adesão mostra-se como nula nas universidades federais, especialmente devido a maior dificuldade de aplicação e manutenção de qualquer ferramenta de gestão, dadas às particularidades e complexidade deste tipo de instituição. MEYER, Jr. (2003) salienta os desafios impostos às instituições universitárias, destacando a complexidade destas. No Brasil, conforme salienta (FOWLER, 2008, pg. 16), “essa busca pela implementação de sistemas mais eficazes, como as normas e programas de gestão da qualidade parecem ser negligenciadas pelas Universidades Federais de Ensino Superior.

O Gespública, por ser fruto de constantes adaptações de programas de qualidade e produtividade do governo, propõe um foco em melhoria da qualidade, analisando critérios de

extrema relevância, mas talvez sem a devida ênfase para as *Estratégias e Planos*, visualizada através da pontuação atribuída. Embora não se tenha analisado todos os critérios do MEGP, e até mesmo a análise do critério 2 tenha sido de forma sucinta, pode-se ousar a sugerir que uma maior ênfase poderia se dar ao supramencionado critério, uma vez que *Estratégias e Planos* estarão presentes em todos os momentos, e determinarão as ações subsequentes. A propositura do MPOG escalando *Estratégias e Planos* no primeiro bloco, Planejamento, parece não condizer com a pontuação sugerida para avaliação dos resultados.

O primeiro critério (*Liderança*) é uma questão chave e sem dúvida está numa posição mais apropriada, aparecendo primeiramente, e com um peso considerável, e adequado, comparando-se com os demais critérios. Uma vez que todas as outras ações que nortearão a missão das organizações, serão dependentes da *Liderança*, e das *Estratégias e Planos*, caberia, talvez, um enfoque maior a este segundo critério, com uma possível alteração crescente de peso, no conjunto dos oito critérios estabelecidos.

Sem considerar o MEGP, conceitualmente, verifica-se que há uma clara interação entre a concepção da estratégia e execução da estratégia, e após a análise destas, que o envolvimento das pessoas pode ser estimulado ao tentar alinhar a cultura existente com a estratégia a ser implementada. Ainda, deve-se atribuir o mesmo peso a concepção e execução, isto é, devem ser vistas com o mesmo grau de relevância, e como indissociáveis.

Outro ponto a destacar é que apesar de muitas universidades federais darem os primeiros passos no intuito de aderirem ao programa, as atividades por vezes ficam estagnadas ou pouco evoluem. Cabe uma análise futura, através de outros estudos para verificar em dado momento a adesão, e eventuais dificuldades enfrentadas por aquelas instituições, especialmente as universidades federais que aqui foram abordadas. Alguns conceitos podem não estar bem definidos e alocados, o que pode por vezes dificultar a compreensão e aplicação de determinadas ferramentas. Por exemplo, no MEGP, não se fala em formação da estratégia, brevemente abordado neste texto.

Observa-se que não há adesão ao Gespública nas universidades federais, exceto pelo fato de basearem-se no referido programa, sem aderir formalmente ao programa, utilizando o MEGP como referência. Torna-se pertinente, entende-se, verificar o andamento da aplicação do MEGP pelas universidades federais, em outros momentos, com estudos aplicados de forma a prover-se uma análise aprofundada deste tipo de instituição, e assim, avaliar a utilização do modelo e os resultados obtidos até então. Há desta forma, após esta breve releitura do MEGP, com leve destaque para o critério 2, *Estratégias e Planos*, a clareza de que há outras análises interessantes que podem ser objeto de estudos futuros.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Haley Maria de Souza; CUNHA, Irene Mergener; ROSENBERG, Gerson. **A aplicação estratégica do modelo de excelência em gestão pública na agência nacional de vigilância sanitária**. In: XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Salvador, 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/almeihal.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2014.

BELL, David P. **Planning in American Universities**. In: VAHL, Teodoro Rogerio; MEYER Jr., Victor; FINGER, Almeri Paulo (Org.); SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA 1989, Florianópolis, SC). Desafios da administração universitária. Florianópolis: UFSC, 1989.

BEPPLER, Mônica Kulkamp; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013. v.3.

BLISKA, Anita Vera; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. **A administração pública gerencial**. In: Cruzando fronteras: tendencias de contabilidad directiva para el siglo XXI, Leon – Espanha, 2001. Disponível em: <<http://www.cse.ufsc.br/~e.fernando/Trabajo174.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p

_____. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 24 fev. 2005. Seção 1, p. 2. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=2&data=24/02/2005>>. Acesso em: 28 jan. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. **Documento 1: Instrumento de avaliação da gestão pública Ciclo 2008-2009**. Brasília: MP/Secretaria de Gestão, 2008. Disponível em: <http://www.pqsp.planejamento.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento_para_avaliacao_da_gestao_publica_-_ciclo_2008-2009.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. **Documento de Referência 2008-2009**. Brasília: MP/Secretaria de Gestão, 2009a. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-10.1458290395/documento_referencia2009_29abr.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. **Instrumento para avaliação da gestão pública Ciclo 2010**. Brasília: MP/Secretaria de Gestão, 2009b. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/projetos-acoess/pasta.2010-04-26.8934490474/Instrumento_ciclo_2010_22mar.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2014.

BRESSER-PEREIRA. **Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil**. Brasília: Revista do Serviço Público, v. 49, n. 1, jan. 1998.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Revista Brasileira de Educação, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 13 Jul. 2014.

FERREIRA, André Ribeiro. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação**. In: XIV CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Salvador, 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/ferrerib.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2014.

FOWLER, Eliane D'Martin. **Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior**. 2008. 162 f. Dissertação (Engenharia de Produção)—Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. Atlas. São Paulo, 2002.

_____, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo (SP): Atlas, 1994.

LEITÃO, Sérgio Proença. **A questão organizacional na universidade**: as contribuições de Etzioni e Rice. Revista da Administração Pública, v. 19, n. 4, Rio de Janeiro, out./dez.,1985.

LEWIS, R.G. and SMITH, H.D. **Total Quality in Higher Education**. Delray Beach, FL: St Lucie Press, 1994.

MEYER Jr., Victor. **Planejamento Universitário**: ato racional, político ou simbólico – um estudo de caso nas universidades brasileiras. Florianópolis: Revista Alcance, v. 12. 2005.

_____, Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas & tigres**: novas abordagens da administração universitária : um diálogo Brasil e EUA. 2. ed. ampl. Florianópolis: Insular, 2003.

MINTZBERG, Henry. et al. **O processo da estratégia**. 4. ed Porto Alegre (RS): Bookman, 2006.

MODELO de Excelência da Gestão. São Paulo. Fundação Nacional de Qualidade - FNQ. 2012. Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/avale-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acessado em 27 jan. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, praticas. 28. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010.

PARANÁ. Ministério Público do Estado do Paraná. **Apresentação GESPÚBLICA**. Curitiba, PR: MP/ Subprocuradoria-Geral de Justiça para Assuntos de Planejamento Institucional, 2011. Disponível em: <<http://www.planejamento.mp.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=10>>. Acesso em: 13 jan. 2014.

PEREIRA, José Matias. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3 ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2010a.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010b. v. 1.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. **Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público**. Revista de Ciências da Administração, v. 11, n. 25, p. 97-114, set./dez. 2009.

SOUZA, Antonio Ricardo de. **Modelos de gestão na administração pública**: uma análise das agências reguladoras. Cuiaba: EDUFMT, 2009a.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras** : uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 399 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009b.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo (SP): Pioneira Thomson Learning, 2002.